

Framsidan

Aktuellt magasin om biblioteksfrågor från Kultur i Väst | Nr 1 | 2013



Ledarskap

Malmös nye stadsbibliotekarie

Pia Sundhage – en hyllad ledare

Behrang Miri skriver nytt kapitel

**Ny satsning på bibliotekschefer
i Västra Götaland**

Tid för ledarskap

Lena X är bibliotekschef sedan elva år tillbaka. Det är fikadags och jag sitter tillsammans med henne och större delen av personalen i lunchrummet på biblioteket. Det är snart dags att öppna och Lena berättar för mig att det egentligen är hennes stund i disken nu men att hon bytt pass för att jag skulle komma. Några i personalen kommenterar detta – nu ska ni sitta och prata medan vi sköter biblioteket. Kommentarer med glimten i ögat men ändå signaler om vad man tycker är viktigt och vad man har tid med. Självklart har dom rätt. Det är viktigt att hålla öppet, hålla ordning på böckerna och ha en hög servicenivå med personal i yttre tjänst.

Lena och jag skulle egentligen prata om e-böcker men tack vare personalens skämtsamma gliringar glider samtalet över på chefsrollen och ledarskapet i biblioteket.

Lena jobbade först som barnbibliotekarie och blev sedan ansvarig för vuxenavdelningen. För 15 år sedan fick hon den sista kvardröjande tjänsten som 1:e bibliotekarie och fyra år senare blev hon chef för biblioteket. I samma veva försvann tjänsten hon just lämnat och ett nytt uppdrag formulerades för chefstjänsten.

Uppdraget pekade framåt. Den handlade förutom om det vanliga budget- och personalansvaret, 16 personer för Lena, också om att leda och utveckla biblioteket mot nya målgrupper och verksamhetsområden. Barn och unga, skolan, äldre, lässtimulans, medelålders män och kommunens omsorgsverksamhet pekades ut som särskilt prioriterade. Det handlade också om att utveckla nya samarbeten, med föreningar och gärna med det lokala näringslivet. Chefen skulle också ta fram nya digitala bibliotekstjänster som kunde fylla på och öka intresset för

kommunens hemsida. Som i en fotnot längst ner angavs att bibliotekschefen även förväntades delta i det dagliga arbetet i biblioteket. Yttre tjänst som övriga bibliotekarier, två pass i veckan, plus onsdagskvällar och var fjärde lördag.

Lena har gjort karriär i biblioteket och hon berättar hur smickrad hon blev när hon blev tillfrågad om chefsjobbet. Några hade sett hennes kvaliteter i de tidigare jobben och nu valt att anförtro henne uppgiften att förverkliga intentionerna i det nya chefsuppdraget. En spännande utmaning tyckte Lena då. Uppdraget som hon fick i sin hand var ju ett riktigt framtidsdokument och det var första gången som någon hade så tydliga förväntningar på den nya bibliotekschefen.

Det har gått elva år sedan dess och en del har hänt på biblioteket. Ny teknik har ersatt den gamla, streckkoder har blivit RFID-taggar och besökarna förväntas hantera det mesta själva. Det underlättar men har också gett upphov till en mängd nya problem och frågor. Lena berättar att hon numera ägnar mycket tid åt att diskutera irriterande tekniskstrul med personalen. Dagligen sitter hon i telefon med leverantörer som verkar ha glömt att det finns ett serviceavtal.

– Det stod inget om det i uppdraget, påpekar Lena.

När Lena och jag druckit ur kaffet så går vi ut i biblioteket. Hon berättar att man fått flytta om en del för att få plats med de nya utlåningsapparaterna. Annars är det samma bokhyllor som tidigare. Ny teknik har tagit plats i biblioteket men verksamheten pågår som tidigare – från samma bokhyllor, både bokstavligt och bildligt. Vi tittar in på barnavdelningen.

– Här vill vi ändra om helt men vi har inte hunnit sitta ner och prata om hur det ska göras. Jag borde ju åka ut och fånga upp idéer och diskutera med andra kring utveckling av biblioteket. Sedan borde jag ta hem det till vår egen diskussion, men det är svårt att få till det, säger Lena.

– Varför det, frågar jag?

– För att den delen av uppdraget alltid får stå tillbaka till förmån för yttre tjänst och vardagsfrågor, svarar Lena.

Vi går in på Lenas arbetsrum. I en teakbokhylla, som hängt med ett tag, står pärmen med uppdraget. Lena pekar på pappret och skrattar – jag har kanske lyckats med IT-grejen, vi har rätt många datorer och RFID är på plats. Utveckla och samarbeta har inte blivit av, knappt leda heller. Men det har rullat på ändå och, vet du vad, jag har sällan missat ett pass i disken.



Bengt Källgren
Länsbibliotekarie, Kultur i Väst



Framsidan

Tidningen Framsidan ges ut av Kultur i Väst som är en förvaltning inom Västra Götalandsregionen. Framsidan ska främja biblioteksutveckling genom att ge kunskap, inspirera, problematisera samt skapa dialog och debatt kring bibliotek och aktuella biblioteksfrågor.

Ansvarig utgivare:
Fredrik Svedemyr

Redaktörer:
Helén Andersson
Fredrik Svedemyr

Redaktionsråd:
Helén Andersson
Bengt Källgren
Rebekka Rundberg
Fredrik Svedemyr
Kerstin Wockatz

Layout och bildhantering:
Kerstin Strömberg
Fredrik Svedemyr

Kontakt:
Framsidan
Kultur i Väst
405 44 Göteborg
Tel: 031-333 51 00
redaktionen@framsidan.net

Webbplats:
www.framsidan.net

Prenumeration och adressändring:
www.framsidan.net
prenumeration@framsidan.net

Omslagsillustration:
Jonathan "Ollio" Josefsson

Tryck:
Cela Grafiska
ISSN-nummer
1651-1271

Vid efterfrågan går det att få Framsidan inläst
Hör av dig till CTI,
Tel: 0500-49 56 45
karin.stromberg@kulturivast.se

Innehåll

Tid för ledarskap	2
Länsbibliotekarie Bengt Källgren om ledarskap på bibliotek	
Torbjörn Nilsson ny chef i Malmö	5
Han leder med stort hjärta och brinner för bibliotekets kärnuppgift	
Biblioteket som planterar delaktighet	7
Om medarbetarskap på biblioteket vid Sveriges lantbruksuniversitet	
Med nya ögon	10
Möt barnbibliotekarien som blev chef på sin arbetsplats	
Kultur i Väst satsar på cheferna	12
Fokus på ledarskap utvecklar biblioteken	
Stärkande chefsgrupp	13
Chefsgruppen ELG på Stockholms stadsbibliotek	
Vinnande ledare	15
Pia Sundhage – en av årets mest firade ledare	
Nätverk för världens biblioteksledare	18
Gates foundation och biblioteksledarprojektet Ineli	
Ledarskap som rockar	20
En ledarskapsfilosofi i hårdrockens tongångar	
DIK och cheferna	21
Om hur fackförbundet DIK jobbar med medlemmar som är chefer	
Behrang Miri skriver nytt kapitel	22
Mångkonstnären som lyfter fram berättelser och röster som inte alltid kommer till tals	
Debatt	24
Nick Jones – samtalet som formerar ledarskapet	
Tre frågor	26
Margareta Lundberg Rodin, prefekt på Bibliotekshögskolan vid Högskolan i Borås	
Kåseri – om jag hade ett bibliotek	27
Stina Oscarsson, chef för radioteatern Sveriges Radio	
Profilen	28
Evike Sandor – uppmärksamman kultur- och fritidschef på Tjörn	

Torbjörn Nilsson ny chef i Malmö

Han har jobbat med barnkultur i Malmö. Han är också skaparen bakom barn- och ungdomsfestivalen LitteraLund. Torbjörn Nilsson är kulturarbetaren som till slut bestämde sig för att knyta ihop sin akademiska karriär och bli bibliotekarie. Nu återvänder han till Malmö som stadsbibliotekarie.

Text: Fredrik Svedemyr

I ett hörnrum med utsikt över parken och hamnen har Torbjörn Nilsson sitt kontor på Helsingborgs stadsbibliotek. Hur utsikten kommer att bli från hans kommande arbetsrum vet han inte idag, men möjligen kommer han kunna se Kungsparken klä om till vår i sin nya roll som stadsbibliotekarie i Malmö.

– Det finns mycket som är sympatiskt i tankegodset kring Malmö stadsbibliotek. Det som är viktigt för mig är bibliotekets kärna och att verksamheten snurrar kring det navet. Det handlar om läsning, kunskap och om att lyfta de delar som bibliotek alltid har stått för, säger Torbjörn Nilsson, som under april tillträder sin tjänst.

Fördjupa visioner

Debatten kring Malmö stadsbibliotek har stundtals varit intensiv. Hans företrädare Elsebeth Tank initierade tillsammans med personalen på biblioteket visionen om ”The Darling Library in the World – ditt liv, dina drömmar, ditt bibliotek.” 2008. Det övergripande målet med strategin var att nå fler av stadens invånare både fysiskt och digitalt. En av utgångspunkterna i strategin var att 2/3 använder biblioteket till annat än att låna böcker. För att möta detta skapade man bland annat utrymme för en författarscen under devisen ”ut med böckerna och in med författarna”. En devis som också väck-



Jordnära Torbjörn Nilsson har sina rötter i Lund och har jobbat som bibliotekschef i Helsingborg. Nu blir han ny stadsbibliotekarie i Malmö. Att kunna visa varför biblioteket är bra för människor utanför bibliotekets väggar är en viktig del av chefsrollen, framhäver Torbjörn Nilsson. Något han menar ställer krav på både god kommunikationsförmåga och att chefen har båda fötterna på golvet. Foto: Fredrik Svedemyr.



Nya vyer Debatten kring Malmö stadsbibliotek har periodvis varit intensiv. För Torbjörn Nilsson är mycket av det som händer i huset helt i linje med vad han anser vara en viktig uppgift för biblioteket. Inte minst när det gäller Internationell författarscen, bibliotekets arbete med barn- och unga och Lärcentrum. Samtidigt vill han fördjupa arbetet med att nå målgrupper som idag inte är så aktiva besökare. Foto: Helén Andersson

te starka åsikter. I dagsläget har man gjort en uppdatering, där man avser att fördjupa arbetet inom ett antal givna områden. Ett fördjupningsarbete som Torbjörn Nilsson nu tillsammans med sina nya medarbetare ska driva vidare.

– Jag kommer till ett ställe som genomsyras av en kultur och en tydlig målbild och det känns bra. Det finns mycket som är skapat under Elsebeth Tanks ledning, men även andra lager av visioner som är skapade tidigare. En stor del av de målbilder som finns är helt okontroversiella när det exempelvis gäller Internationell författarscen, barn och unga eller Lärcentrum. Jag tycker också det är viktigt att jobba vidare med att erbjuda tjänster för människor som idag inte besöker biblioteket och jobba med mångspråkighet, säger Torbjörn Nilsson.

Leder med hjärtat

Samtidigt framhäver han att varje ny chef måste ha en verktygslåda och ett förhållningssätt som överensstämmer med ens per-

sonlighet. Torbjörn Nilsson företräder vad man kan säga är en ganska vanlig ledarstil i offentlighetens Sverige. Han håller i den övergripande planeringen och delegerar.

– Det är en kombination av att målstyra och ge befogenheter. Det är en balansgång som också måste förankras i ett större sammanhang, som för ett bibliotek kan vara förhållandet till staden eller kommunen. Det är viktigt att kunna kommunicera och vara tydlig med ramar och uppdrag. Därefter ska det vara fritt och finnas utrymme för tankar, säger han och tillägger att det också måste finnas plats för värme.

– Jag kan påpeka att något inte riktigt följer den målbild vi ska jobba mot. Fast med ett stort hjärta, fortsätter han.

Spelar i samma lag

I någon slags organisationsteoretisk mening tänker Torbjörn Nilsson på biblioteket utifrån en struktur med olika team, som jobbar med sina specialiteter och utifrån en gemensam värdegrund. En modell som är etablerad på många större bibliotek. Här ser han också sin roll som en coachande ledare, snarare än någon som tvunget måste skruva på varje mutter i det dagliga maskineriet.

– Jag vill ha en organisation med kompetenta och självständiga grupper eller team, där jag kanske bara behöver gå in om det uppstår något dysfunktionellt. Det bygger på en decentraliserad idé, där vi alla är spelare i ett sammanhang, säger han.

Knöt ihop säcken

Torbjörn Nilsson är kulturvetaren som ville få lite spets på sina något spretiga kulturvetenskapliga studier i Lund. Ett sätt att knyta ihop den berömda säcken, var just att bli bibliotekarie. Han har tidigare jobbat som kulturchef i Hässleholm. Han har jobbat med barnkultur i både Malmö och Lund. Inte minst är han känd som skaparen av LitteraLund, en arena för barn- och ungdomslitteratur där olika aktörer och konstformer möts för att ge näring åt barn- och ungdomslitteraturen. Hans tidigare erfarenheter utgör

också en fond för den nyligen påbörjade mandatperioden som stadsbibliotekarie i Malmö. Bland annat tar han med sig ett förhållningssätt att jobba med samarbeten och det fria kulturlivet.

– Att bjuda in det fria kulturlivet kan vara ett stöd till kärnverksamheten. Genom exempelvis en barnföreställning kan biblioteket dra till sig barnfamiljer och då blir det en form av marknadsföring, säger Torbjörn Nilsson.

En stark kärna

I en intervju på helsingborg.se har han också resonerat kring att de etablerade kulturinstitutionerna måste vara beredda att ge av sina resurser till förmån för det fria kulturlivet. Nu är möjligen den institutionaliserade kulturen i Malmö inte riktigt densamma som i Helsingborg. Men Torbjörn Nilsson tror ändå på ett generöst förhållningssätt.

– Biblioteken blir ofta kontaktade av olika aktörer som har idéer kring samarbeten. Men det finns ofta inga pengar och det blir förlamande. Finessen tror jag är att ha en summa som inte är öronmärkt och ha beredskap för olika typer av samarbeten, säger han.

Samarbete handlar också om balans och att se sin roll i förhållande till andra. Biblioteket får inte gå vilse i ett kulturellt landskap.

– Det är bra om du kan bli överraskad när du går till biblioteket och det är viktigt med upplevelser. Men det finns en risk att biblioteket ibland blir överbelastat och en plats med för mycket programverksamhet. Då får man fråga sig om det inte finns andra som gör det bättre. Vi får inte låta människor bli förvirrade över vart biblioteket tog vägen. Biblioteket måste vara starkt i sin kärnverksamhet och värna om sitt varumärke. Jag bottnar i den historiska dimensionen av biblioteket som en fri och demokratisk plats, dit alla människor kan komma och bli inspirerade i sin utveckling, säger Torbjörn Nilsson.

Biblioteket som planterar delaktighet

Att skapa in inspirerande arbetsmiljö och få medarbetarna att känna ett djupare engagemang för det dagliga arbetet är en del av ett aktivt medarbetarskap. På biblioteket vid Sveriges lantbruksuniversitet lyckades man vända energidränerande möten till en känsla av delaktighet.

Text och bild: Fredrik Svedemyr

– Det var som natt och dag. Första gången vi arbetade med vår strategi tillsammans på våra personaldagar upplevde medarbetarna det som energidränerande. Tre år senare hade vi liknande dagar och då hade mötet verkligen en känsla av delaktighet. Det handlade inte enbart om att vi var på en kursgård och hade trevligt. Vi hade fått en mognare organisation, säger Catharina Isberg, biträdande överbibliotekarie på Sveriges lantbruksuniversitetets bibliotek; SLU-biblioteket.

Hon var en drivande kraft när biblioteket drog igång arbetet med medarbetarskap 2009. Det som började med en bokcirkel kring medarbetarskap följdes av seminarier och diskussioner för att tre år senare landa i ett nytt sätt att möta sin arbetsvardag.

Medarbetarskap är ett begrepp som har florerat i organisationslitteraturen sedan några år tillbaka. Lite tillyxat handlar det om att medarbetarna ska känna ansvar och delaktighet i sina yrkesroller. Det är en organiseringsfilosofi som manifesterar ett fungerande samspel mellan ledarskap och medarbetarskap. Det handlar om ett ömsesidigt relationsbyggande, mellan såväl chefer och medarbetare, som medarbetare emellan. På SLU-biblioteket har man byggt upp en gemensam värdegrund, som bland annat tar fasta på en öppen kommunikation, samverkan, nytänkande och ett fokus på att hitta lösningar. Ytterst är det ett sätt att skapa en fungerande arbetsplats, som präglas av glädje och engagemang.

– Det har blivit en mer kommunikativ

och öppen verksamhet, där alla har lika värde. Våra kunder har också kommenterat det. Det kan vara små saker, som öppna dörrar. Små saker som spelar en stor roll. Mycket handlar om hur vi bemöter varandra, fortsätter Catharina Isberg.

En del av helheten

Arbetsplatsen är också organiserad för att vara ett stöd för medarbetarna. Det är en struktur med chefer för olika funktioner och platser. Samtidigt kan ansvaret för gemensamma funktioner som webb eller kommunikation ligga på någon av medarbetarna. Mycket av den dagliga verksamheten sker i olika arbetsgrupper. Varje arbetsgrupp eller projekt är en del av en större helhet och det ska finnas ett tydligt uppdrag som följer den gemensamma målsättningen. Att skapa en känsla av att jobba i samma riktning är, enligt Catharina Isberg, en viktig förutsättning för att nå målen. Inte minst eftersom en del arbetsinsatser kan påverka medarbetarnas dagliga rutiner.

– Om någon exempelvis har en doktorandkurs blir det en påfrestning för de andra, som kanske måste bemanna kundtjänst. Då är det viktigt att göra det tydligt att vi alla jobbar med doktorandkursen och att vi är delaktiga på olika sätt i allt vi gör, säger hon.

Ge bekräftelse

Att ta in ett helhetsperspektiv och förankra varje aktivitet eller projekt i ett större sam-



Gemenskap Catharina Isberg är biträdande överbibliotekarie. På biblioteket vid Sveriges lantbruksuniversitet driver man ett aktivt arbete kring medarbetarskap.

manhang är också viktigt för att ge medarbetarna en slags bekräftelse på deras engagemang.

– Alla grupputvecklingsaktiviteter är en del av en process. Vi har temamöten där vi pratar om hur vi som medarbetare påverkar

Det viktiga är att inte bara leda som du själv skulle vilja bli ledd, utan att leda utifrån individen och situationen"

Catharina Isberg

varandra och hur det dagliga arbetet kommer in i olika sammanhang, säger Catharina Isberg vidare och lyfter samtidigt fram att det även är viktigt att skapa en förståelse för "den större bilden" när något i det dagliga arbetet förändras.

– Om vi registrerar inkomna tidskrifter och sedan säger att vi inte ska göra det längre. I det läget kan jag som medarbetare kanske känna att det jag gjorde igår inte betyder något längre. Då är det viktigt att peka

på att det vi gjorde igår är grunden för det vi gör idag och det vi gör imorgon, fortsätter Catharina Isberg.

Hantera olikheter

All form av förändring innebär en omställning för medarbetare och det är inte givet att alla är helt bekväma med nya roller och krav. Att hantera denna omställning blir också en fråga om ledarskap.

– Det är inte meningen att vi ska ha medarbetare som är blåkopior av varandra. Det är inte alla som kanske vill jobba målstyrt av skilda anledningar. Här ser jag min roll som ledare och att det handlar om att leda på olika sätt. Det viktiga är att inte bara leda som du själv skulle vilja bli ledd, utan att leda utifrån individen och situationen, säger Catharina Isberg. ■

Fakta

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Universitetet ansvarar för forskning och utbildning inom biologiska naturresurser och biologisk produktion. Det handlar om alltifrån jordbruk, skogsbruk och trädgård till livsmedel, naturvård, kretsloppssystem, veterinärmedicin, landskapsplanering och landsbygdsutveckling. Verksamheten är fördelad på ett 40-tal institutioner inom fyra fakulteter. Totalt arbetar 2 800 människor vid SLU. Biblioteket har enheter på de olika huvudorterna Alnarp, Skara, Uppsala och Umeå. I organisationen ingår även bibliotek i Skinnskatteberg och Flyinge. Källa: www.slu.se



Katarina Evengård började jobba på SLU-biblioteket 2008 och var med under uppstarten med arbetet kring medarbetarskap. Idag är hon funktionschef för det som heter Informationskompetens och lärandemiljö.

Hur skulle du vilja beskriva skillnaden mellan förr och nu?

– Jag tycker det är lite svårt att beskriva hur organisationen var innan. Jag var fortfarande ganska ny när medarbetarskapsatsningen började. Vi gjorde också en organisationsförändring ungefär samtidigt som medarbetarskapsarbetet startade. Skillnaden som jag upplever är nog en mix av både omor-

ganisationen och medarbetarskapsarbetet. Det stora som har förändrats under de senaste åren är att vi arbetar som ett bibliotek tillsammans över ortsgrensarna och att det finns en vi-känsla. Här tror jag jobbet med medarbetarskap har varit betydelsefullt för medarbetare, att se och hitta sin roll i helheten och när det gäller hur vi kommunicerar med varandra

Varför tycker du det är viktigt att arbeta med medarbetarskap?

– Det är viktigt att som medarbetare ha en grundtrygghet i sig själv för att kunna hantera en arbetsvardag som blir alltmer komplex där det inte alltid finns givna svar på allting och där individens egna ansvar ökar. För att kunna utveckla vår verksamhet måste vi våga pröva grejer. Det är viktigt att alla kan ta initiativ och känna att det är ok att testa utan att vara helt säker på hur resultatet blir. Sen handlar det mycket om hur vi jobbar tillsammans. Att känna sig själv och kunna leda sig själv samt ha förståelse för att vi alla har olika kompetens och förmågor spelar stor roll i hur vi arbetar tillsammans. Kanske är det en klyscha men en sann sådan: Vi är ju varandras arbetsmiljö.

Hur har medarbetarskapsarbetet påverkat din resa genom biblioteket, från medarbetare till funktionschef?

– Jag känner att jag har utvecklats och ökat min självinsikt och blivit mer medveten om vilka styrkor jag har och vad jag behöver jobba lite mer med. Och jag känner också en trygghet i att det är okej att testa och öva. När jag tänker efter så har det nog faktiskt haft stor betydelse i att jag tog det steget.

Vad betyder det för dig rent personligen i din arbetsvardag?

– Generellt sett har jag börjat reflektera mer över hur både jag och andra agerar i olika situationer. Förståelsen för våra olika styrkor och olikheter har jag också med mig i kommunikationen med kollegor och i planering av projekt och arbetsgrupper. Nu upp- repar jag mig lite, men just detta med att det är tillåtet att testa och att det också är okej att göra misstag tycker jag är viktigt. Jag försöker att både praktisera och förmedla det förhållningssättet. Sedan märker jag det självklart genom att jag jobbar med ansvars- tagande och initiativrika medarbetare, vilket gör det roligt att leda. ■

Delaktighet ger framgång

Utan engagerade medarbetare blir strategier och målformuleringar lätt ett abstrakt moln. Filosofin om medarbetarskap bidrar till att skapa ett engagemang för kundens bästa. Balansen mellan gott ledarskap och gott medarbetarskap vilar på en bra dialog.

Text: Fredrik Svedemyr

Intresset för det som kallas medarbetarskap har successivt ökat. Detta även om det i managementsvängar fortfarande talas en hel del om ledarskap. Som begrepp har medarbetarskap växt fram från 70-talets etablerande av det demokratiska ledarskapet till dagens organisatoriska samspel, där man bland annat betonar en konstruktiv samverkan mellan chefer och medarbetare.

– Det är ett förhållningssätt till sitt arbete. Medarbetarskap är summan av vissa begrepp som ansvar, samarbete, gemenskap och en känsla av meningsfullhet, säger Stefan Tengblad, professor i företagsekonomi vid Högskolan i Skövde.

Nära kunden

Lite förenklat tar sig medarbetarskap uttryck i olika grader av delegerat ansvar. Det kan vara grupper eller team som jobbar självständigt och där chefen har en mer coachande roll. Det kan även vara självständiga individer som i hög grad tar egna initiativ och beslut. Den kan yttersta självständigheten kan också ta sig uttryck i ett ledarlöst medarbetarskap. I det här senare fallet kan det exempelvis handla om yrken som läkare eller advokater. Yrken som utövas mer självständigt och som är präglade av en hög grad av social prestige och där chefsrollen kan vara svag. Ett ledarlöst medarbetarskap kan också vara arbetsplatser där chefer inte uppfyller sitt ledarskap på ett kompetent sätt och en låt-gå-mentalitet växer fram. Stefan Tengblad framhäver vikten av att det finns en god balans mellan ledarskapet och med-

arbetarskapet för att driva en fungerande organisation.

– Det är bra att dela upp ansvar på olika nivåer. För brukarna är det bra om beslut fattas så nära verksamheten som möjligt. Chefen hinner inte alltid vara en del av det dagliga arbetet. Med engagerade medarbetare är det lättare att utgå från att det blir ett bra arbete och kunderna blir nöjda. Samtidigt är det viktigt med en chef som ansvarar för vissa funktioner, som lönesättning och som kan vara ett stöd när det behövs, säger han.

En relation

Medarbetarskap handlar till stor del om relationer, mellan chefen och medarbetarna, medarbetarna emellan, såväl som kunderna eller vad man nu har för signum på dem som verksamheten riktar sig till. Som i många andra relationsbyggande sammanhang är också kommunikationen ett viktigt instrument för ett lyckat medarbetarskap.

– Det är en dialogorienterad modell och kommunikation är väldigt centralt. Medarbetarna måste involveras i diskussionen kring vad som är viktigt att jobba mot. Målen kan inte bara komma från ovan, utan måste även reflektera det som medarbetarna tycker är väsentligt. Det måste också finnas en tydlighet kring vissa kärnvärden som man i en verksamhet inte kan tumma på. Det kan exempelvis vara patientsäkerhet eller en ömsesidig respekt på arbetsplatsen, säger Stefan Tengblad.

Ta sig tid

Han talar även om att det ibland finns fall där man i en verksamhet utgår från en slags idé om medarbetarskap, men att den ändå genomsyras av ett toppstyrt ledarskap.

Han framhäver att det är viktigt att chefer vågar släppa ifrån sig ansvaret. Samtidigt är det viktigt att planera ett engagemang hos medarbetarna och att låta ett ömsesidigt förtroende växa över tid.

– För att en organisation ska nå sina mål är det viktigt med delaktighet. Känner inte medarbetarna sig delaktiga, spelar det ingen roll hur fina planer och mål en verksamhet har. Ibland finns inte tiden att sätta sig ner och diskutera. Man pratar om att göra det, men diskussionen blir aldrig av. Till slut blir alla bara stressade av det. Det är viktigt att investera i tid, speciellt i uppstarten. Det är lite som att träna. Första gången är det väldigt jobbigt att springa fem kilometer. Men när du gjort det några gånger går det till slut ganska lätt, säger Stefan Tengblad. ■



Med nya ögon

Igår var du en i gänget, idag är du arbetsgivarens representant. Att våga ta steget och bli chef över dina gamla kollegor är inte alltid ett självklart val. Anna Gullstrand på Skövde stadsbibliotek vågade.

– Men jag hade aldrig sökt chefstjänsten om jag inte varit tjänstledig när den blev utlyst, säger hon.

Text: Helén Andersson

När Anna kom tillbaka till Skövde stadsbibliotek efter två år på det som tidigare var Regionbibliotek Västra Götaland, var det med nya ögon och till en organisation med fem pensionsavgångar under första året. En verklighet som gjorde det möjligt för henne att tänka till runt kompetenser och organisation.

– Hade jag varit kvar och blivit chef direkt, hade det varit svårt att ändra något. Nu kom jag tillbaka och hade på något sätt lämnat organisationen och kunde göra en nödvändig rotation i arbetslaget. Och det var ju ändå min styrka att jag kunde organisationen och jag visste vilka styrkor och svagheter som fanns. Det blev en svår och tuff start som chef. Men roligt, bedyrar hon.

Ny roll

Det har nu gått drygt två år sedan Anna tog sig an chefsrollen i Skövde. Och även om hon hade varit borta ett tag, var hon i början mer medveten om sin nya roll och vad hon kanske förlorade i relationer till sina arbetskamrater.

– Jag visste ju att det skulle bli konsekvenser och att jag måste backa i de kanske mer privata relationerna. Det är jätteviktigt att medarbetarna kan ha förtroende för mig och som chef är det ett förtroende jag måste förvalta väl.

Hon upplever att det har gått rätt bra, att hon oftast klarar att hålla distansen på ett professionellt sätt utan att bli opersonlig och



Styrka Anna Gullstrand tycker att hennes bakgrund som barnbibliotekarie är en styrka i rollen som bibliotekschef.

– Det betyder inte att jag petar i detaljer, men jag vet vad vi pratar om. Foto: Helén Andersson.

hon deltar i pratet i fikarummet. Och hon är inte bekymrad över att det pratas om saker som inte är ämnade för hennes öron.

– Jag vore dum om jag inte trodde det förekom, och det känns ok. Så måste det få vara.

Barnbibliotekarie

Om man tittar på bibliotekschefer och deras bakgrund, är det påfallande många som tidigare jobbat som barnbibliotekarie. Anna tycker inte det är så konstigt, hon har själv den bakgrunden och hon ser många likheter.



Foto: Fredrik Swedemyr.

– Som barnbibliotekarie är du flexibel, lyhörd, van att se möjligheter, att improvisera och samarbeta. Jätteviktiga frågor för en ledare. Som barnbibliotekarie kan du också berätta en berättelse och i din roll som ledare är det en viktig kunskap. Kanske inte att börja med ”Det var en gång”, men det är samma teknik när du ska skapa en bild av din verksamhet och vad du vill utveckla. Att berätta så att politiker, näringsliv och civilsamhället förstår.

Anna har jobbat som barnbibliotekarie sedan 1985 och är väl förtrogen med basverksamheten och vet hur det känns i händerna efter att ha lyft 25 boklådor. Erfarenheten gör att hon ibland tycker hon lägger sig i för mycket och får påminna sig själv om sin nya roll.

– Jag försöker lägga band på mig, ler hon. Men jag tror också att det är en styrka som ledare att jag vet vad det dagliga arbetet innebär.

Stöd

I backspegeln förstår Anna egentligen inte hur hon utan erfarenhet vågade ta rollen som chef. Och hon betonar vikten av att finnas i ett sammanhang med egen chef som håller henne om axlarna och ser hennes behov.

– Utan utbildning förväntas jag rodda tolv miljoner och ha ett personalansvar, och jag blir rätt nervös när jag tänker på det. Så

jag tänker inte på det, ler hon och konstaterar att hon har bra stöd uppifrån av en chef som har förmågan att ta ansvar för de brister som finns och, tillägger hon, att det finns centrala funktioner som stöd så att jag kan ägna mig åt verksamheten är otroligt viktigt.

Lika viktigt som det är att ha stöd från uppdragsgivaren, lika viktigt tycker Anna det är att ha stöd från medarbetare och biblioteksbesökare. Hon beskriver sin ledarstil med orden dialog och delaktighet och hon vill i vissa frågor höra vad alla tycker innan hon bestämmer något.

Och för att inte helt tappa kontakten med verkligheten har hon fortfarande ett pass i veckan i informationsdisken.

– I disken får jag ju veta hur biblioteket ligger till i besökarens medvetande och det är en viktig ledarfråga. Dessutom, skrattar hon, vill jag ju inte tappa min kompetens för jag kanske inte alltid vill vara chef. Men jag saknar inte bibliotekariens vardagliga sysslor. Nu är jag inne i en annan roll och gör något annat för biblioteket. ■



Kort och gott

Det rör på sig!

Projekt Entré i Sjuhärad gör en specialsatsning på dans och bibliotek. Samtliga bibliotek i Sjuhärad kommer att delta i festivalen Det rör på sig! Under veckan kommer det bland annat att bjudas på dansande bussar, dansande hundar, prova på dans för stora och små och flera tillfällen till litterära samtal kring dans. Festivalen invigs på Borås Torg och pågår mellan den 19 och den 29 april. Mer information: www.kulturivast.se

Prosa och poesi på turné

Forum för prosa och poesi arrangerar under åtta vårveckor uppläsningar av poeter och prosaister runt om i Västra Götaland. Varje månad har ett tema som medverkande författare är fria att tolka. Återstående tema är i april Historiens grepp, och i maj Spår. Mer information: www.poesiochprosa.se

Nominera ny läsambassadör

I september 2011 utsågs Johan Unenge till Sveriges första Läsambassadör. Förordnandet är tvåårigt och det är nu dags att nominera ny kandidat till posten.

Läsambassadören är initierad av Kulturrådet som också finansierar verksamheten. Läs mer om nomineringen: www.läsambassadoren.se

Kultur berikar livet

Kultur i Väst
kulturivast.se

Kultur i Väst satsar på cheferna

Kultur i Väst satsar under 2013 på att fördjupa arbetet med ledarskap på bibliotek. Genom att lägga fokus på chefernas roll hoppas man kunna ge dragkraft åt en mer generell biblioteksutveckling.

Text och bild: Fredrik Svedemyr

– Vi vill sätta fokus på ledarskapet för det är en del av verksamhetsutvecklingen. Har du inte chefen med dig är det risk att det bara blir små nedslag. Det blir svårt att driva ett aktivt utvecklingsarbete. Det handlar om att få cheferna medvetna och etablera en kultur med en vilja till stark verksamhetsutveckling, säger länsbibliotekarie Bengt Källgren på Kultur i Väst och understryker samtidigt att det finns många goda ledare på bibliotek.

– Men det kan vara svårt att utöva ett aktivt ledarskap på bibliotek, där chefen också är en del i det dagliga arbetet. Det är en utmaning och vi vill försöka hitta former för att vara ett stöd för regionens bibliotekschefer, fortsätter han.

Riktade insatser

I dagsläget träffas bibliotekschefer från olika bibliotek i ett nätverk. På Kultur i Väst vill man nu fördjupa denna arbetsform och erbjuda en rad aktiviteter. Det kan handla om att jobba med olika teman eller om att möta kunskaper från andra områden än bibliotek. Det finns också en ambition att skapa mer riktade utbildningsinsatser för chefer kopplat till verksamhetsutveckling.

– Det har funnits en brist och vi känner att det är viktigt att fokusera på detta nu. Vi har jobbat med många frågor tidigare, som inte har varit direkt inriktade på ledarskapet, som it, mångfald och litteratur. Det fortsät-



Fördjupa Kultur i Väst har tidigare jobbat med nätverk för bibliotekschefer och arrangerat alltifrån temadagar om den regionala biblioteksplanen till studieresor. Nu ska arbetet fördjupas ytterligare. En förhoppning är att satsningen ska kunna leda till att stärka en mer generell biblioteksutveckling.

ter vi med och vi arbetar parallellt med att ta fram en handlingsplan utifrån den regionala biblioteksplanen, säger Bengt Källgren.

Tydliggöra

Kultur i Väst har tidigare fått kritik för att biblioteksfrågorna hamnat i skuggan av annan verksamhet. Inriktningen ledarskap på bibliotek är ett sätt att manifesteras det politiska uppdraget från regionens kulturnämnd, där biblioteken är ett utvecklingsområde inom den regionala kulturpolitiken. Samti-

digt understryker Bengt Källgren att biblioteksfrågorna ingår i ett större sammanhang och att det handlar om att skapa en tydlighet.

– Det behövs säkert fler insatser om vi vill visa att biblioteksfrågorna finns kvar. Men det är också viktigt att tala om att det är ett nytt uppdrag och att verksamheten inte ser ut som den gjort tidigare. Ambitionen med detta är att skapa ett koncept och kommunicera ut det. Det tror jag tydliggör biblioteket som en prioriterad arena för Kultur i Väst, säger Bengt Källgren. ■

Stärkande chefsgrupp

Efter en omskakande omorganisation på Stockholms stadsbibliotek läggs det nu lite extra krut på ledarskap. Varje vecka ses enhetscheferna för samordning och ledarutveckling i en grupp de kallar ELG.

Text och bild: Helén Andersson

– ELG står för enhetschefernas ledningsgrupp, men det är egentligen ett lite missvisande namn eftersom det formellt inte är en ledningsgrupp, säger Johanna Hansson, områdeschef på Stockholms stadsbibliotek som tillsammans med Elisabeth Aldstedt, områdeschef för stadsdelsbiblioteken i Stockholm, har tagit initiativ till chefsgruppen. Johanna och Elisabeth ingår också i ledningsgruppen för Stockholms stadsbibliotek och utgör där en länk mellan enhetscheferna och den övriga ledningen.

– Vi ville jobba med enhetscheferna för att skapa samsyn och stärka det gemensamma i den här stora organisationen, förklarar Elisabeth. Och för att utveckla verksamheten ville vi identifiera och stärka ledarskapet som en strategiskt viktig fråga.



Tydliga mål Elisabeth Aldstedt och Johanna Hansson initierade och ansvarar för chefsgruppen ELG där samtal och övning ska hjälpa enhetscheferna se tydliga mål, sammanhang, effekt och resultat av sina handlingar.

Hela havet stormar

2008 införde Stockholms stadsbibliotek en ny organisation med ny bemanningsstruktur. I praktiken innebar det att det blev flera chefer med olika processuppdrag kopplade till varje bibliotek och medarbetare som hade flera chefer på samma bibliotek. En svårarbetad organisation som också fick väldigt mycket kritik, såväl internt som externt.

– Det var verkligen hela havet stormar när den här organisationen startade och mycket interna svårigheter band upp en massa energi som gjorde att man inte kom till skott med

verksamheten, berättar Johanna Hansson. Efter en utvärdering 2010 bestämdes det att organisationen skulle justeras. Man ville hålla kvar grundidén med att jobba i processer, men man koncentrerade sig på att lägga en lokal organisation för stadsdelsbiblioteken där varje chef nu ansvarar för alla processer och alla frågor som rör verksamhet, budget och personal på sina respektive bibliotek.

– Samtidigt identifierade vi en risk med att organisationen skulle falla tillbaka till gamla arbetssätt med ett antal kungadömen där man bara gjorde som man själv tyckte var bra, helt utan koppling till det gemensamma Stockholms stadsbibliotek, säger Elisabeth Aldstedt.

– Vi såg att ledarskapet var A och O, tillägger Johanna Hansson. Och i det samman-

hanget ville vi också jobba med helheten.

Stärkande

Gruppens huvudsakliga syfte är att skapa samsyn och utveckla och identifiera gemensamma förhållningssätt.

– Vi pratar om sådant som är komplext och svårt med att vara chef och vi brottas med frågorna snarare än att bara fatta beslut, säger Elisabeth Aldstedt.

– Vi utgår ofta från rätt konkreta fall där vi med hjälp av gruppen stärker varandra och övar med till exempel rollspel, tillägger Johanna Hansson. Men vi pratar också mycket med utgångspunkt i strategier och det långsiktiga och vad det är som händer på vägen för att vi ska gå åt samma håll.

Chefsgruppen har nu varit i gång i cirka två och ett halvt år och både Johanna och Elisabeth ser att sammanhanget stärker cheferna och ger dem utrymme att dela med sig och jobba med sina utmaningar.

– Det kan ju finnas tendenser i en chefsgrupp att vilja vara bäst i klassen, säger Johanna Hansson. Här delar cheferna med sig av sina dilemman och genom att jobba med dem, hjälpa varandra och finnas i ett sammanhang, stärks de i sin chefsroll.

Genom att utmana och jobba med organisationskulturen har Johanna och Elisabeth också märkt att cheferna i gruppen har blivit

mer ifrågasättande och har bättre grundade ställningstaganden i frågor som dyker upp.

– Det finns en konsensuskultur på bibliotek där alla är emot eller alla är för, menar Johanna Hansson. En homogen grupp med en röst. Att då våga ta steget att våga lämna flocken, det kräver mycket.

Gör skillnad

Att ELG gör skillnad bekräftas av medarbetarenkäter som pekar åt rätt håll och gruppen kommer att finnas så länge den gör någon nytta. Chefsgruppen utvärderas regelbundet, men både Johanna och Elisabeth är överens om att frågorna kring samsyn och ledarskap är något man aldrig blir klar med.

– Om energin i gruppen går på sparlåga eller om vi börjar prata matrecept istället, då är det dags att tänka på annat sätt, menar Johanna Hansson. Men vi försöker justera och variera innehållet efterhand och vissa möten är mer operativa än andra.

– Det är ett jobb som aldrig blir klart och det är delvis därför vi har valt att jobba med det här själva i stället för att ta in en konsult, säger Elisabeth Aldstedt. Vi vill höja medvetandenivån och lyfta frågan med att vara chef i alla aspekter. ■



Kort och gott

Mötesplats sociala medier

Fjärde upplagan av konferens Mötesplats sociala medier har tema Framtiden. Politiker, forskare och aktörer i sociala medier möts och resonerar kring vad betydelsen av den ökade kommunikationen på nätet betyder för politiken, offentlig sektor, företag och individen.

Bland årets föreläsare märks bland annat författaren och journalisten Anders Mildner, docent Mathias Klang och professor Jan Nolin. Förra ministern Leif Pagrotsky invigningstalar.

Mötesplats sociala medier 2013 arrangeras av Högskolan i Borås och Borås stad, och hålls på Borås Stadsteater under eftermiddagen den 14 maj. www.boras.se/msmboras



Gilla Framsidan på Facebook

Din bibliotekstidning på nätet

På webben kan du läsa mer, unikt material, kring temat ledarskap. Framsidan har bland annat besökt Nacka och Hammarkullen och undersökt skillnader och likheter i ledarskap under olika driftsformer. Du kan också läsa hur Oxensfjärn påverkat svensk chefskultur.

Läs mer på framsidan.net



Margareta Swanelid på Dieselverkstadens bibliotek AB och Barbro Bolonassos på Fisksåtra bibliotek är chefer i gränslandet mellan det privata och offentliga. De har mycket gemensamt. Men också olika förutsättningar för sitt ledarskap.

Vinnande ledare

Pia Sundhage är fotbollens okrönte drottning. Hon har vunnit OS-guld med USA, utnämnts till årets bästa damtränare av Fifa och utsetts till årets ledare i Sverige. Framsidan har mött coachen som njuter av att leda.

Text: Helén Andersson





Spela på bästa fot Tillsammans med sin mentor Elisabeth Solin har Pia Sundhage skrivit boken *Spela på bästa fot* – att leda med glädje. Boken har blivit uppmärksammasad som en av de viktigaste ledarskapsböckerna på länge. Foto: Bildbyrå.

– Hur lång tid tar det här tror du, för vi har presskonferens strax där vi ska presentera dam- och herrtruppen, inleder Pia Sundhage när vi ses i ett litet mötesrum på Svenska Fotbollsforbundet i Solna. Det är lite ovanligt och spännande att lagen presenteras på samma presskonferens, förklarar hon. Men det är lugnt, nu gör vi det här. Jag hinner, säger hon och sätter sig bekvämt tillrätta i fåtöljen.

Det är bråda tider för Pia Sundhage. Hon har just tagit över rollen som förbundskapten för det svenska landslaget i damfotboll och alla utmärkelser gör att pressen står i kö för en intervju. Och hon njuter av sina framgångar men försöker samtidigt vara närvarande i allt hon gör.

– Det är en av mina styrkor, säger hon. Jag vilar i mina framgångar, drömmer om

det som ska hända i framtiden, men är närvarande här och nu. Placera mig på ett ställe och jag är där. Om det gäller damlandslaget, en intervju eller hos en syster. Och det var nog så jag överlevde fem år i USA.

Ledarskapsfilosofi

Pia Sundhages framgångsrika ledarstil handlar mycket om att få fram en positiv känsla i gruppen och att förstärka varandras positiva sidor. Hon beskriver själv sin ledarskapsfilosofi med att det bland annat gäller att hitta glädje i det lilla och skapa en tillåtande miljö där var och en kan blomstra.

– Jag tror på spelarens förmåga och jag tror på att det kommer att gå bra. I stället för att rätta till misstag är jag mer förtjust i att leta upp det som fungerar och förstärka det. Det handlar också om att låta spelarna

ta ansvar för sin prestation, för sin träning och för hur de är. Det handlar om relation, prestation, attityd och ansvar, säger hon och drar till sig mitt block och skriver (Kunskap + Talang/Färdighet) x Attityd = Spelarens Förmåga.

– Det är en formel jag tycker är spännande för anledningen till att man gångrar med Attityd är att det betyder så otroligt mycket. Jag har sett en mittback som hade höga siffror på Kunskap och Färdighet, men hade ännu högre poäng på Attityd. Hon gick från ord till handling, hon var nyfiken och hon var otroligt viktig för laget. För hennes positiva attityd smittade av sig, ler Pia och berättar att hon brukade berätta för det amerikanska landslaget om Anja Pärson, Carolina Klüft och Therese Alshammar som exempel på svenska idrottsindividualister med

positiv attityd.

– Nu ska vi få svenska damlandslaget att greppa attityden, skrattar hon. För man kan lära sig.

Spela på bästa fot

Pia återkommer ofta till uttryck som Vi gör varandras miljö och Att spela på bästa fot. Hon menar att det är ledarens ansvar att skapa stämning, att säga rätt saker och att leta upp det som är bra.

– Om jag har en vänsterfot som är förbaskat bra ska jag ju leta upp någon som har en förbaskat bra högerfot så vi blir kompletta, förklarar hon. Inom laget ska man hjälpa varandra och ge varandra förutsättningarna att göra sitt allra bästa. När jag ska coacha någon brukar jag tänka på det här och på vad det är jag ska koncentrera mig på, vad det är jag ska lyfta fram. Det handlar om att skapa relationer och göra varandra bra. Det handlar om att försöka spela på bästa fot.

Gruppdynamiken i ett fotbollslag är det som fascinerar Pia mest som ledare. Att det finns många infallsvinklar och inget som är rätt eller fel.

– Det är lite grand var och en efter bästa förmåga och var och en efter behov. Och det tycker jag är så häftigt. Det handlar om att ta sig tid och sätta spelarna i situationer där de får ta ansvar och hela tiden ha ett förhållningssätt som gör att hon vill ta ansvar. Det handlar om att motivera, förklarar Pia och berättar att hon brukar ställa sig frågan vems ansvar det är att det ska fungera.

– Det kan omöjligt bara vara ledarens ansvar, menar hon. Men jag kan vara närvarande och jag kan inspirera. För jag tror innerst inne att alla vill och har förmågan. Och det går att träna på det också, säger hon och citerar Bob Dylan: I became what I was practicing.

– Dylan spelade på sin gitarr varje dag och blev bra på det. Och, tillägger hon, jag är aldrig ensam. Vi har ett ledarteam och det är det som är finessen.



Ok att göra fel Pia Sundhage tycker att hon är en mycket bättre ledare idag än för fem år sedan. Delvis tror hon det har med ålder att göra, men också med inställningen att det är ok att göra misstag.

– Jaja, det kanske inte var så bra, men nu kör vi vidare. Foto: Bildbyrå.

Konsten att delegera

Att spela på bästa fot handlar också om att som ledare analysera sina egna styrkor och svagheter för, menar Pia, känner man sina egna styrkor och svagheter är det lättare att delegera och upptäcka vad andra är bra på.

– För att som ledare klara av att delegera till någon som gör det bättre än du själv krävs en massa ödmjukhet, säger hon och berättar om sin egen slarvighet med allt som har med administration att göra.

– Det har jag delegerat för då får jag ju också mer tid till att göra det jag är bra på. Det handlar om självkännet och jag brukar ställa samma fråga till mig själv som till spelarna: Vem vill du vara? Vilken slags chef eller ledare vill jag vara. Vad känner jag mig bekväm med, och utgå från det och sedan titta på mina styrkor och svagheter.

Skilnader

Att vara ledare i USA skiljer sig mycket från att vara ledare i Sverige och Pia, som är fostrad

i det svenska föreningslivet, hade svårt med den hierarkiska organisationen och med den amerikanska kulturen där mycket är svart eller vitt.

– Man måste ju komma ihåg att jag coachat personer från övre medelklass i fem år och de förväntade sig att jag skulle bestämma allt. Men det arbetade jag bort, ler hon nöjt. Och bara en sådan sak att de ville kalla mig coach. Mitt namn är Pia.

De fem åren i USA och den senaste tidens alla utmärkelser, har i alla fall fått Pia att reflektera över en skillnad.

– I USA vill alla vara bland vinnare och man satsar mycket på att ta sig dit, på att sticka ut. Så är det inte i Sverige. För ett tag sedan fick jag en kommentar som jag aldrig någonsin skulle fått i USA; ”Jamen är det inte för mycket nu. Med alla pris. Du syns ju överallt.”

– Skitbra, svarar jag på det. Och mer ska det bli! ■

Nätverk för världens biblioteksledare

Bill & Melinda Gates Foundation har skapat ett internationellt nätverk för biblioteksledare. Gates Foundation tror att detta är det mest effektiva sättet för att få framtidens biblioteksledare att våga utveckla, tänka nytt och skapa en gemensam syn på offentliga bibliotek i hela världen.

Text och bild: Helén Andersson

– En viktig del i nätverket är att skapa kontakter och att dessa i sig ska sprida ringar på vattnet, säger David Jonsson, verksamhetscontroller på Stockholms stadsbibliotek och Sveriges enda deltagare i nätverket Emerging Library Innovators, Ineli.

– Och det är så mycket enklare när man har det här nätverket bara ett mejl bort, fortsätter han. Jag behöver inte fundera på vem jag ska kontakta utan kan höra av mig direkt till Heba i Egypten.

Unga ledare

Deltagarna i nätverket kommer från 17 länder och har alla olika erfarenheter, färdigheter och behov. Gemensamt för alla är att de har liknande ledarpositioner, är unga och har kommit ganska långt i karriären.

– Gates Foundation är mån om att inte lösa dagens problem med gårdagens lösningar och det är väl därför alla i nätverket är relativt unga, tror David som är noga med att påpeka att ålder och nytänkande inte behöver hänga samman. Gemensamt för deltagarna i nätverket är emellertid att de har erfarenhet av att, likt David, vara ung i ledarposition.

– Jag har hittills alltid varit den yngste och ende 80-talisten i de ledningsgrupper jag ingått i. Därför är det extra roligt att vara med i nätverket där jag kan diskutera och utbyta erfarenheter med andra i liknande situation.

Bill & Melinda Gates Foundation är

världens största välgörenhetsorganisation och förfogar över cirka 30 miljarder dollar. I denna enorma apparat finns en liten del som heter Global Library där bland annat det tvååriga projektet Ineli huserar.

Det är första gången Gates Foundation jobbar med den här typen av nätverk och med ledarskapsfrågor. I deras informationsmaterial står det att de gör det för att de inser vikten av personalens betydelse, att den viktigaste indikatorn på ett biblioteks framgångar handlar om kompetens.

– Jag tror Gates satsar på unga ledare för att vi ska fungera som agenter för förändringar och utveckling i våra respektive länder, säger David och berättar att deltagarna i nätverket kallas för innovatörer.

– Ordet i sig säger att vi förväntas hitta nya sätt att se på saker och man har uttalat höga förväntningar på att vi ska bidra med något nytt. Och det är ju smickrande, ler han. Men samtidigt få man vara ödmjuk och inse att vi är 17 stycken och så unika är vi inte. Men tillsammans hoppas jag vi kan bidra till att internationellt utveckla bibliotek. Om inte på kort sikt så i alla fall genom de kontakter vi skapar och som förhoppningsvis kan ge resultat längre fram.

Ineli består av tre delar där nätverket är övergripande, men där deltagarna också är indelade i sex mindre projektgrupper med uppgift att skriva en rapport kring något ämne som uppfattas relevant internatio-



Höga krav David Jonsson är imponerad av Gates foundations målfokusering och på deras höga krav på resultatuppföljning. Foto: Helén Andersson

Fakta

Ineli, International Network of Emerging Library Innovators

Ineli är ett tvåårigt projekt som deltagaren, innovatören, nomineras till. Efter att ha skickat in en ansökan väljs innovatören ut av stiftelsen. En andra projektomgång planeras och en ny nomineringsperiod är just avslutad. Den första kullen av innovatörer består av nitton personer från sju länder i fem världsdelar. En grundförutsättning för att alla länder ska kunna delta i projektet är att Gates Foundation står för alla kostnader.

Bill & Melinda Gates Foundation grundades av it-miljardären Bill Gates och satsar framförallt på sjukvårds- och utbildningsprojekt i tredje världen.

Läs mer: www.libraryinnovators.com

nell. David ingår i en arbetsgrupp med en deltagare från USA och en från Uganda och tillsammans arbetar de med en rapport som för tillfället har arbetsnamnet What counts.

– Alla i min grupp har samma erfarenhet av att bibliotekets finansier, eller sponsor, har krav på redovisningar som visar antal besökare och traditionella utlåningssiffror. Vi tycker alla tre att det är ett trubbigt sätt att se på bibliotekets arbete och försöker hitta andra mer tilltalande sätt att följa upp, mäta och lära utifrån. Det handlar om att vi ska bli bättre på att veta varför vi gör det vi gör och kunna förklara det på ett bra sätt. Och att kunna visa hur biblioteken gör nytta är verkligen en internationell fråga.

Arbetsgruppen förväntas inte skriva några långa avhandlingar, utan arbetet är främst ett sätt att lära av varandra och att lära sig arbeta internationellt och virtuellt. För även om nätverket vid några tillfällen träffats fysiskt, senast i Sydkorea, sker nästan allting inom Ineli via nätet och regelbundna Skype-möten är vardag för David.

– Det är en utmaning att göra allting via nätet, säger David som tillbringat många timmar på Inelis webbplats. Här finns alla projekt samlade, här finns ett forum att diskutera vardagliga problem på, här kan man diskutera varandras texter och här finns Inelis ledarskapsprogram med konkreta uppgifter som regelbundet ska lösas av deltagarna.

– Till stor del är det på många sätt ett traditionellt ledarskapsprogram, berättar David. Vi får uppgifter som kan handla om att skapa framgångsrika team, om projektledning eller om konfliktlösning. Det handlar helt enkelt om att vi ska återkoppla till sådant som är relevant för oss själva och vårt arbete.

Nätverk

Trots stora skillnader och olika förutsättningar mellan de deltagande biblioteken i nätverket, finns det mycket gemensamt som både fascinerar och utmanar, tycker David.

– Vi pratar väldigt mycket om vardagliga saker och ibland känner jag att jag har mer gemensamt med de 17 personerna i nätverket, än med mina kollegor här, skrattar han. Det är roligt att det finns tillåtelse att ta upp den typen av frågor i ett sådant här forum och genom att mötas och diskutera liknande problem kan man lättare se lösningar, fortsätter han och berättar hur han tidigare nog underskattat internationellt arbete och dess potential i utvecklingen av de enskilda biblioteken. Nätverket ger honom massor av inspiration och nya perspektiv.

– Det är inte minst nyttigt att bli påmind om den delen av världen där demokrati inte tas för givet. Och jag tror att tack vare att vi har så olika förutsättningar tar diskussionerna ofta höjd och vi fastnar inte i att allt för snabbt försöka lösa konkreta problem på detaljnivå.

– Mångfalden och våra verksamheters olika förutsättningar ger extra och häftiga dimensioner till vad bibliotek är och kan vara. ■



Kort och gott

Att störa homogenitet

”Konferensen överträffade alla mina förväntningar”, ”en salig blandning av intressanta föreläsningar som väckte lägan i en” är några av rösterna från konferensen Att störa homogenitet som hölls i Skara i mars.

Svenskar är inte likadana. Vi tänker och känner inte samma saker bara för att vi bor i samma land. Konferensen vill ifrågasätta och störa myten om att svenskar är ett enhetligt folk som tänkt och känt likadant i alla tider.

Det finns fortfarande platser kvar i Uddevalla den 8 april, Borås den 14 oktober samt Göteborg den 11 november.

Läs mer om konferensen och anmäl dig på kulturivast.se/storahomogenitet

Internationell bokmessa

Den 2–4 maj är det åter igen dags för Botkyrka internationella bokmessa. Temat är Europa retrospektivt – språk och identitet i dagens Europa.

Årets mäsas inleds med en internationell litteraturkväll som är gratis och öppen för alla. Mässans andra dag är en fortbildningsdag för pedagoger och bibliotekspersonal som arbetar i mångspråkiga områden. Under mässan delas dessutom hederspriset till Årets mångspråkiga bibliotek ut.

Botkyrka internationella bokmessa arrangeras vartannat år av biblioteken i Botkyrka och första gången var 2011. Syftet är att lyfta fram styrkan i att äga flera språk och att främja litteratur och berättelser från hela världen.

Läs mer på: www.botkyrka.se/bib

Ledarskap som rockar

Stå bredbent. Kör din grej och tro på det. Ungefär så kan man sammanfatta utgångspunkten för Heavy Metal Management. Möjligen ligger det en grabbig underton i denna utgångspunkt. Men Hans-Olov Öberg framhäver att det finns mycket att lära från hårdrockens framgångar. Inte minst för ett bibliotek.

Text: Fredrik Svedemyr

Med rötter i finans- och managementvärlden och ett gemensamt intresse för hårdrock, har Hans-Olov Öberg och Pär Jörgen Pärson formulerat en något udda filosofi för ett ledarskap i boken Heavy Metal Management.

– Den är långt ifrån alla sidbenade affärsmän. För att närma sig det hela hela ur ett managementperspektiv måste man nog

vara lite galen som vi. Det handlar om att lära sig av framgångsrika globala varumärken inom hårdrocken. Det är fascinerande att se hur det går att bygga upp en jätteindustri med hängivna fans, säger Hans-Olov Öberg. Hårdrockens ledarskapsfilosofi vilar på ett antal grundläggande principer. Grupper som AC/DC har genom åren förlitat sig på en slags musikalisk övertygelse. De har kört sin grej och stått för det. När andra band har experimenterat med stilen för att följa med i tidsandan, har de långlivade legenderna nått framgång just genom att konsekvent tro på sin grej.

– Man måste börja med att vara ”total”, att ha övertygelsen. När vi väl vet vad som är grejen kan vi gå till nästa steg som handlar om att utveckla hantverket – ”be a master”. Det går inte att sikta på att bli tvåa, säger Hans-Olov Öberg.

Ett skönt samspel

Dagens konkurrens är stark. Håller inte trummisen måttet finns det alltid någon annan som kan lira bättre. Därför är det också viktigt att hela tiden hålla sig i framkant och utvecklas, framhäver Hans-Olov Öberg. Här handlar det om att hitta ett fungerande samspel och roller i en organisation, precis

som ett hårdrocksband har sin ”Front Man”, ”The Riff Master”, som tillsammans bildar just den där framgångsrika helheten.

– Kring detta gäller det att skapa en berättelse. Många Heavy metal-band har en berättelse om kampen mellan det goda och det onda, inte helt olik berättelser som Harry Potter eller Sagan om ringen. Det handlar om att bygga myter om sig själv på flera plan med sina fans eller kunder, säger Hans-Olov Öberg och tar upp Ica-reklamen som ett exempel utanför hårdrockens värld på hur ett företag lyckats skapa en episk berättelse kring sitt varumärke.

Hängivenhet som drivkraft

En av de mer kontroversiella utgångspunkterna för ett framgångsrikt ledarskap i hårdrockens anda är att agera instinktivt.

– Vi brukar säga att analysen är död. Analysen är en efterkonstruktion. Man måste börja med att tala om för omvärlden vem man är, säger Hans-Olov vidare och understryker att det är viktigt att trigga människors rent grundläggande behov och skapa en känsla av att bli sedd eller känna sig utvald. Sedan kan det handla om att genom en sprakande konsertupplevelse placera sin musik i hjärtat på sina åskådare eller få den



Mellansnack Hans-Olov Öberg var på "Freak Guitar Camp" i Göteborg tillsammans med sin gamla kompis från Handelshögskolan Pär-Jörgen Pärson. Tillsammans med andra hårdrocksentusiaster lirade de höghastighetsriff under ledning av den i hårdrockskretsar kände gitarrgurun Mattias "Ia" Eklund. Mellan riffen pratade de om hårdrockens betydelse och hur banden byggt upp sina varumärken. Ett mellansnack som blev upptakten till boken Heavy Metal Management.

Foto: Nils "Paisley" Larsson.

där besökaren på biblioteket att känna sig speciell. Något som också kräver samspel och en gemensam känsla för vad som driver bandet eller biblioteket framåt.

– Man förlöser inte ett bra bibliotek utan smärta, precis som ett band. Håller inte trummisen takten, får man byta. Alla måste vara hängivna. Om det nu handlar om att vara det där biblioteket som får fart på litteraturintresset, så måste alla hitta sina roller i det. När alla känner groovet är det en obetalbar känsla att få möta besökaren som kommer in genom dörren och vill ha hjälp, säger Hans-Olov Öberg.



Foto: photspin.com

Stå för sin sak

I boken reflekterar författarna själva över att de har hämtat inspiration från en värld som till stor del företräds av män i spandexbrallor. Men Hans-Olov Öberg ser ingen risk i att en ledarskapsstil i deras anda befäster ojämlikheter. Han menar att gott ledarskap inte handlar om genusidentitet, utan mer om att stå för sin sak.

– Min dotter sa till mig en gång, pappa har du för mycket plan B, blir det ingen plan A. Det sammanfattar väldigt bra boken. Det är hundra procent metal, säger Hans-Olov Öberg. ■

DIK och cheferna

DIK är akademikerfacket för kultur och kommunikation och har cirka 22 000 medlemmar. Av dem är cirka 3 000 registrerade som chefer. Tillsammans med andra Saco-förbund stöttar DIK cheferna med bland annat ombudsmanna-stöd, ledarskapsutbildningar och god löneutveckling.

Det kan verka konstigt att som chef vara medlem i samma fack som sina medarbetare, men för Karin Linder, förbundsordförande i DIK, är det inte svårt alls.

– DIK sätter en ära i att försöka få sina medlemmar att göra karriär och eftersom vi har medlemmar med hög utbildning ska det vara en naturlig karriärväg att vilja bli chef.

Egen avdelning

DIK har en egen avdelning som hjälper chefer genom bland annat riktad programverksamhet och en speciell chefsförhandlare.

– Särskilt inom bibliotekssektorn med många politiskt styrda bibliotek och oklara

mandat finns det en del som behöver facklig hjälp, säger Karin Linder. Förutom att stödja vid konflikt eller när det är problem, försöker DIK på olika sätt att jobba med att förändra synen på chefs- och ledarskap samt jobba med dess olika förutsättningar och villkor. Karin håller med om att det har blivit svårare att rekrytera bibliotekschefer och hon tror att lönen är en bidragande orsak.

– Det är klart att det måste löna sig att ta ett sådant stort ansvar, säger hon. Därför jobbar DIK ganska mycket för att få upp lönerna så det blir attraktivt att vara chef.

Bryta trenden

Ett annat sätt att göra ledarrollen attraktiv är genom utbildning. För att hjälpa sina med-

lemmar att skaffa sig kompetens för att över huvud taget kunna söka högre befattningar, arrangerar DIK ledarskapsutbildningar. En av de mer populära heter Vilja Våga Välja och arrangeras i år för femte gången.

– Vi har valt att kalla den för en ledarskapsutbildning därför att om man är chef tycker vi det är arbetsgivarens roll att stå för kompetensen, säger Karin Linder. Vilja Våga Välja är en processrelaterad kurs, förklarar hon.

Du ska lära dig något om dig själv när du går den. Vem som helst kan bli chef, men vem som helst kan inte bli ledare. Och det finns de som gått kursen och som kommit fram till att de inte är någon ledare. Däremot borde fler bibliotekarier våga bryta trenden och söka chefstjänster. Vilja våga välja borde gälla. ■ Text: Helén Andersson



Karin Linder. Foto: Helén Andersson

Behrang Miri skriver nytt kapitel

Han kommer från den informella akademien. Han lärde sig glosor från encyklopedien och utvecklade egna ord för att rappa. Behrang Miri är mångkonstnären som vill skapa diskussioner. Han vill synliggöra klyftor som finns i vårt samhälle. Genom kulturen vill han skapa möten och få andra att växa.

Text: Fredrik Svedemyr

– Minsta gemensamma nämnare är idag ett matematiskt begrepp. För mig är det också ett samhällsbegrepp. Vi måste titta på vad det finns för gemensamma nämnare mellan människor med olika bakgrund och olika berättelser. Jag tror på kultur som ett sätt att jobba med kunskapsspridning, där vi lär oss av varandra och tillsammans skapar ett vi och kommer bort från ett vi och dom-tänk, säger Behrang Miri.

Vi sitter runt ett soffbord i RGRA:s lokal på Ahlmansgatan i Malmö. RGRA är en förkortning för Rörelsen gatans röst & ansikte, där Behrang Miri är ordförande. Platsen manifesterar bara ett av alla Behrangs många engagemang. Han uppträder, föreläser, programleder och debatterar. Musiken är också en del av hans vardag och i år var han med i melodifestivalen.

– Som artist skriver jag berättelser. När jag gör en låt är det inte bara mig det handlar om. I min musik väver jag ihop erfarenheter från mig själv och andra, som jag formulerar i form av texter. För mig är det viktigt att få in andras perspektiv och hitta nya infallsvinklar, säger Behrang.

Bekämpa orättvisor

Behrang Miri rör sig över många begrepp. Men en kamp för rättvisa, jämlikhet, jämställdhet, likabehandling och att motverka utanförskap i olika former löper som den där tråden genom hans många engagemang. Det kan handla om att underlätta för ensamstående mammor som inte kan ta kostnaden för en stund med sina barn i ateljén på Rum



Synliggöra Behrang Miri är mångsysslaren som brinner för mötet med andra människor och många frågor. Idag jobbar han bland annat med att lyfta fram nya berättelser och röster som inte alltid kommer till tals. En stor del av hans engagemang bygger på en vilja att synliggöra strukturella orättvisor i samhället. Foto: Macs Moser.

för barn på Kulturhuset vid Sergels torg. Det kan också vara miljonprograms-område barn och unga, som inte kan delta av ekonomiska skäl.

– Det är andra människor som befinner sig där arbetarnas barn befann sig förr. Barnen ute i miljonprogramsområdena eller barnen i många glesbygdsområden känner idag samma typ av socioekonomiska utanförskap. Vi måste prata om att det finns diskriminering, som är baserad på strukturer. Det kan vara rasism, sexism, ålder, funktionalitet eller annan strukturell diskriminering. Vi påverkas alla av dessa strukturer konstant och det är viktigt att synliggöra dem. Vi som vuxna har också ett ansvar att jobba med dessa frågor i arbetet med barn och unga, säger Behrang Miri.

En annan folkbildning

Han har den tidiga folkbildningen som förebild för hur man ska motverka dagens strukturella ojämlikheter.

– Jag brinner väldigt mycket för folkbildning i en modern kontext, där vi jobbar med ”each one teach one” – pedagogik, ungdomar som lär andra ungdomar. Hiphopen är folkbildning. Jag är exempelvis inspirerad av hur sociala rörelser har jobbat med hiphop som ett folkbildningsverktyg i Brasilien. I ”favelorna” är hiphopen en kultur som är förankrad bland dem som kanske inte nås av andra forum eller som inte får möjlighet att komma till tals annars. Jag tycker det är intressant med hiphopen, för där finns inga doktriner. Du måste inte prata på ett visst sätt för att rappa. Du måste inte ha ett grammatiskt korrekt rim. Du kan bygga upp dina egna rim. Jag brukar säga att språk är inte statiskt, utan i konstant förändring. Vi nås hela tiden av influenser från andra språk och kulturer, så har det sett ut i alla tider, säger Behrang, som själv hittade vägar in i språket genom musiken.

– Jag ville bli Sveriges bästa rappare och läste encyklopedien. Hade jag bara läst glossor i skolan utan att koppla det till något annat, hade jag snabbt glömt bort det. Men när jag rappade kopplade jag orden till ett rim.

Jag kopplade teori till praktik, fortsätter han. Idag varvar han olika uppdrag med att frilansa på deltid för Kulturhuset i Stockholm och vill också jobba vidare med att lyfta berättelser som reflekterar över hur vår samtid ser ut.

– Ett idékoncept jag har varit med och tagit fram är något som vi kallar de nya svenska barnbokskaraktärerna. Där ska vi titta på hur vi kan inkludera och flytta in nya berättelser, nya historier, nya infallsvinklar och nya böcker som visar hur vår samtid ser ut idag. Bästa sättet att jobba med mångfald är att inkludera ännu mer och inte exkludera något eller någon. Dock är det tyvärr många berättelser som exkluderas idag, berättar Behrang vidare.

Ingen exotism

Utgångspunkten är att jobba intersektionellt och att lyfta perspektiv som etnicitet, genus, hbtq-frågor, funktionalitet och andra aspekter av vår samtid. Det är en slags skattjakt i berättandets gränslösa landskap.

– I idékonceptet skulle man kunna jobba med stora barnutställningar. Tanken är att ta in nya berättelser som är skrivna i andra delar av världen och som kanske inte ens är översatta till svenska. Vi har många som kommer från olika delar av världen och är uppväxta med dessa berättelser. Kanske kan vi hitta personer som kan översätta dem, så att fler får ta del av dem. Dessa berättelser är också självklara delar av Sverige idag, säger Behrang och relaterar till sin egen uppväxt.

– När jag var liten fick jag inte alltid tag i berättelser som jag direkt kunde relatera till och som speglade min livssituation. Det finns många fantastiska berättelser i den svenska barnbokslitteraturen. Vad vi behöver är att lyfta fram ännu fler berättelser som fler kan relatera till, fortsätter han och tar Douglas Foleys Habib-böcker som exempel på böcker som har betytt mycket för ungdomar i miljonprogramsområdena.

– Jag märker det när jag är ute och föreläser på bibliotek eller har skivverkstäder. Ungar som säger att här finns en kille från Alby som bor som jag bor. Det är ingen exotifierande berättelse. Jag är så trött på det

exotifierande perspektivet, att det ska vara så exotiskt med mångfald. Det är en normal kille som vem som helst. Han kunde lika väl bota i ett annat område i en annan del av staden eller på landsbygden, säger Behrang Miri och ser gärna också att det finns ett tydligt av-perspektiv.

– Hur kan vi lokalisera de här berättelserna för att öka mångfalden? Här vill jag bygga upp stora referensgrupper med bibliotekarierna, författare, förlag, pedagoger, föreningar, ungdomar, föräldrar som bär på och kan sprida de här berättelserna. Kanske kan vi utveckla skivverkstäder där vi kan ta in barnens berättelser som sedan kan leda till att det blir böcker av det. Men också att titta på vår samtid och på det sättet lära av oss av vår historia och sedan tillsammans blicka framåt, fortsätter han.

Sträcka ut en hand

Att få människor att ställa upp bakom visioner handlar, enligt Behrang Miri, just om att hitta former för samverkan.

– Jag tror inte en sektor kan bidra till samhällsutveckling. Jag tror alla sektorer måste jobba tillsammans. Det måste också vara så att folk i sitt område måste få lov att äga sin diskurs. De måste få lov att definiera sina berättelser och ha tolkningsföreträde till sina upplevelser. Det är viktigt att inte prata över huvudet på folk. Det är ett problem att vi har för mycket fågelperspektiv. Ett gräsrotsperspektiv kommer av att folk själva kan driva processen som berör deras område, liv och engagemang. Det är viktigt att kunna vara flexibel och jobba gränsöverskridande. Då blir det lättare att förstå människor och den situation de befinner sig i. Man måste våga testa något nytt och sträcka ut handen till olika människor. Om de blir delaktiga så kan man lära sig av det. Det är inte bara du som kan förändra något. Man måste få andra att förstå att de också kan förändra genom att inkludera sig själva och alla andra i olika processer som berör oss alla, säger Behrang Miri. ■

Samtalet som formerar ledarskapet

Nick Jones är bibliotekschef i Huddinge och har varit chef i drygt nio år. Här lyfter han fram betydelsen av handledning för att utveckla sin chefsroll och reflekterar över maktbegreppet.

"Makt är ett ständigt återkommande tema i handledningen och i backspegeln tror jag att makt var anledningen till att jag ville arbeta med mitt chefskap i handledningsform", skriver **Nick Jones**.



Foto: Kris Johnson

Det har snart gått nio år sen jag blev chef för första gången. Aldrig tidigare har någon efterfrågat en text från mig om min syn på chefskapet, chefskunskaper och vilken sorts chef jag vill och försöker vara, något jag ägnar merparten av min yrkesverksamma tankeverksamhet åt. Den del jag nu vill lyfta fram är nyttan jag haft av handledning.

Jag ville tidigt ta chefsansvar och gillar förtroendet, förväntningarna och de krav som med all rätt läggs på en chef. Men det är ett stort och många gånger svårt åtagande om man vill försöka göra det bra. Jag är inte helt säker på vad som fick mig att förstå varför jag ville arbeta med handledning redan när jag gick in i mitt första chefskap, men jag gjorde det och det var så rätt för mig. Handledningen är ett långsiktigt och kontinuerligt utvecklingsarbete, där jag en gång i månaden träffar en beteendevetare som även är legitimerad psykoterapeut. Det är som ett nio år långt samtal som bara fortsätter och fortsätter länge än hoppas jag.

Hitta kärnan

Metoden är ett lösningsfokuserat arbete, som grundar sig i stor teoribildning så jag gör inga anspråk på att förstå den i sin helhet. Jag ser den dock komma till uttryck i våra samtal som

ett väldigt aktivt förhållningssätt. Genom välavvägda reflektioner och välplacerade frågor ledsagas jag att söka förståelse och formulera mig kring det jag gör och vilka konsekvenser det får – både då det inte fungerar och då det

Mitt sätt att på ett kontinuerligt, aktivt och oavslutat sätt jobba med mitt chefskap i handledning är ett arbete som jag är väldigt glad och stolt över. Det har resulterat i mycket av det bästa och viktigaste som jag åstadkommit i mitt yrkesliv."

Nick Jones

fungerar. Detta för att sedan dra lärdom och föra vidare de goda praktikerna och låta dem formera det fortsatta arbetet. Jag samlar på mig tankarna i jobbvardagen, formulerar mig kring dem, tar med mig formuleringarna till handledningen, säger dem högt där och får frågor på dem. I varje led händer det saker.

Jag jobbar med uppföljningar, nulägen och framåtsyftningar parallellt. Handledaren ger mig sammanhang, ramverk och stöd, men det är jag som ska göra grovjobbet. Det idoga arbetet med formuleringar gör att jag aldrig kan stanna i någon av ledarskapsindustrins många förenklingar och schabloner.

Jag kommer inte undan med mindre än att jag formulerar vad något egentligen betyder för mig och vad kärnan är i det jag vill åstadkomma och få sagt.

En verktygslåda

Det blir uppenbart att så väldigt mycket sker. Det skapar förståelser när man utmanar sig själv att formulera svåra saker. Formuleringarna gör stor skillnad och leder till förändring. Det är ett återkommande tema för mig. Det handlar inte bara om vad man säger, utan även om när, var och hur man säger det. Det är en styrka att kunna formulera sig på olika sätt beroende på sammanhang och syfte.

Frågeställningarna jag bearbetar i handledningen förändras löpande helt utifrån mina behov. Jag styr vilka frågor vi jobbar med. Jag har en väldigt tydlig bild av att alla de frågor som jag jobbat igenom i handledningen blir till del av min chefsverktygslåda.

Och ju fler verktyg som jag har samlat på mig desto tryggare känner jag mig i min roll. Om vi tidigare jobbade med större frågeställningar så är vi idag inne och jobbar med detaljer såsom enskilda ordval och tilltal. Det är mycket mer finstämda justeringar, men de är på inget sätt mindre betydelsefulla och verkningsfulla.

Någon kan kanske uppfatta detta som överdriven noggrannhet eller som ett beräkande sätt att arbeta. Jag önskar att det istället kan ses som ett ansvarsfullt sätt att arbeta, för anledningen till att jag måste arbeta med denna grad av mån och noggrannhet är makt.

Förvalta makten

Makt är ett annat ständigt återkommande tema i handledningen och i backspegeln tror jag att makt var anledningen till att jag ville arbeta med mitt chefskap i handledningsform. Då man befinner sig i ett chefskap så befinner man sig också i en situation där man i arbetsvardagen ofta har mer att säga till om än andra medmänniskor som befolkar samma arbetsvardag. Det är ett hissnande ansvar och det kan bli så våldsamt fel och få så förödande konsekvenser om man inte tar oerhört väl hand om den makten. Man gör stora avtryck inte bara i sin egen arbetssituation utan även i många andras. Det får man aldrig tappa bort eller förhålla sig okritiskt till. I mig skaver denna makt, den är svår. Jag tror att makt kopplad till chefskap i praktiken

handlar mycket om komplicerade relationer och kommunikation, som måste göras formell för att kunna förstås och synliggöras. Den får inte bli förment naturgiven utan måste knytas till en roll och ett sammanhang så att den kan bli tydlig. Godtycklig och osynlig makt måste undvikas. Med de befogenheter och formella ansvar som knyts till chefskapet så måste utkrävningen och det som utkrävs vara förutsägbart.

Tydlighet

Jag försöker vara tydlig som chef. Tydlig med vad jag tycker, tänker, mina beslut och vägarna fram till beslut, så att de goda och sakliga argumenten blir fler och vägvinnande och så att fler medarbetare kan bidra. Men jag vill också vara en tydlig chef att förhålla sig till vid en konflikt eller då man är djupt oense om en utveckling som drivs. För så kommer det också att vara ibland. Detta med tydlighet är något jag pratat mycket om på handledningen. Det är också något som jag förhåller mig väldigt annorlunda till idag än för nio år sen.

Kreativ delaktighet

När jag blev chef första gången hade jag en ambition att förmedla en kreativ frihet till mina medarbetare. Den ambitionen har jag fortfarande, men jag har fullständigt omprövat hur man bäst förmedlar dessa kreativa möjligheter. Något förenklat kan man säga att jag från början anammade ett lite infor-

mett ledarskap där jag tänkte att medarbetare och jag tillsammans skulle skapa våra öppna strukturer och arbetssätt och att tydlighet inte nödvändigtvis var så viktigt. Jag tänkte att strukturer och formalia var något som stängde inne och begränsade. Nu tror jag snarare att det är omöjligt att praktisera aktivt medarbetarskap utan strukturer, kopplade till styrning, mål och uppföljning. Hur ska man annars veta var, när, hur man på ett verkningsfullt sätt kan vara kreativ och påverka verksamhet?

Ordnande strukturer finns alltid även om de är informella och outtalade och att inte veta hur de ser ut och hur de fungerar kan vara förlamande. Ett annat sätt att utrycka det är att tydlighet och transparens är förutsättningar för delaktighet. Och vill man som medarbetare vara med och påverka på riktigt så måste man även kunna diskutera strukturer och då måste de vara upprättade och tydliga och det är chefsansvar.

Det blir uppenbart att: är man inte beredd att ompröva ståndpunkter så behöver man inte gå i handledning. Mitt sätt att på ett kontinuerligt, aktivt och oavslutat sätt jobba med mitt chefskap i handledning är ett arbete som jag är väldigt glad och stolt över. Det har resulterat i mycket av det bästa och viktigaste som jag åstadkommit i mitt yrkesliv. ■

Hur ser du på chefsrollen?

Vad tycker du krävs för att utveckla ett gott ledarskap?
Vad betyder ledarskapet för bibliotekets framtid?

Ta upp debatten på
framsidan.net

Ta fram läsglasögonen och skapa framtidens Framsida

Nu lägger vi grunden för framtidens Framsida. Det handlar om såväl innehåll som form i både tryckt och digital tappning. **Därför söker vi dig som vill ingå i en fokusgrupp.**

Det handlar om att reflektera över formen och innehållet i de fyra senaste numren, samt på vår webb. Vi träffas en eller två gånger.

Som tack bjuder vi på resan samt fika och lunch när vi träffas. Du får även ett presentkort på bio.

Mejla oss på redaktionen@framsidan.net eller ring 031-333 51 24

3 frågor



Foto: Ulf Nilsson

Margareta Lundberg Rodin Prefekt på Bibliotekshögskolan vid Högskolan i Borås

Det sägs att det är få som vill jobba som bibliotekschef idag. Hur förbereder BHS de blivande bibliotekarierna på en eventuell chefsroll?

– I hela den offentliga sektorn har det blivit allt svårare att rekrytera chefer. En del drar sig för personalfrågor eller budgetansvar, andra vill hellre jobba med verksamhet än med ledning och administration.

På utbildningen startar vi direkt med att presentera olika yrkesinriktningar och hoppas att väcka intresse för att exempelvis bli chef. Under utbildningen kan studenten välja kurser som handlar om exempelvis kulturpolitik, budget, utvärdering och projektledning.

Det är ofta framförallt de kåraktiva som är inriktade på att gå chefsvägen.

Har studenternas syn på att vara bibliotekschef förändrats under din tid som prefekt på BHS?

– Jag har kunnat konstatera ett visst ökat intresse för chefsfrågor och vad det innebär. Likaså för de mer ideologiska frågorna. Några väljer också att skriva sina uppsatsarbeten i frågor som rör ledarskap.

Diskussioner om en nationell biblioteksstrategi och kb:s nya roll, liksom förslag till ny bibliotekslag, kan också bidra till ett ökat intresse.

Med ditt perspektiv; hur har bibliotekschefens roll förändrats och hur viktig är chefen i det framtida biblioteket?

– Chefsrollen har förändrats en hel del de senaste decennierna. Från att vara expert till att vara generalist. Politik och framförallt ekonomi styr allt mer och professionens röster försvagas.

Intressant är också att Sverige är det land i Europa som influerats allra mest av New Public Management, NPM, det vill säga idéer från näringslivet. Det är därför allt viktigare att chefer har en grund i en biblioteks-ideologi som bygger på Unescos folkbiblioteksmanifest och på att biblioteken är en del i ett demokratiskt samhälle.

God omvärldsbevakning och lyhördhet är också bra förhållningssätt för framtidens ledare, liksom att chefer är utåtriktade och aktiva i samarbete med både interna och externa partners. ■



Din bibliotekstidning på nätet

Läs mer om hur Bibliotekshögskolan förbereder studenter för att axla rollen som framtidens ledare.

framsidan.net

Om jag hade ett bibliotek...

Stina Oscarson, chef för Radioteatern, skriver om ett välkomnande bibliotek där också läsaren har ett ansvar.



Foto: Helén Andersson

Om jag hade ett bibliotek skulle det vara en gammal vacker byggnad och ligga på en plats där många människor naturligt passerade. Kanske inklämt mellan ett snabbmatställe och en tunnelbaneuppgång.

Så tänker jag först. Men mitt bibliotek kunde förstås lika gärna vara en buss som i ishalkan stannat till utanför en liten skola i inre Norrland. Eller kanske till och med enbart finnas i form av nedladdningsbara filer på nätet. Men oavsett fasaden, skulle jag, om jag hade ett bibliotek, stå utanför ingången och tala med de som passerade.

Först skulle jag tala med de som genom hela sin hållning tydligt markerade att här skulle de aldrig sätta sin fot. Jag skulle säga: Välkommen in! Historien har visserligen lärt oss att vi har tillträde till olika platser be-

roende på hur vi ser ut och var vi kommer från. Men det är fel. Denna byggnad och allt som finns där inne tillhör dig lika mycket som mig. Även om trappan är av marmor och fönstren är höga. Kom in! Ty kunskap är makt. Och vi har nu byggt vårt samhälle på så komplexa system att demokratin är hotad för att så få begriper sig på dem. Så ta chansen!

Välkommen in! Till alla de barn och unga som jag ser behöver läxhjälp men ”inte passar in” i RUT-mönstret.

Och till alla förbipasserande stressade föräldrar skulle jag säga: se till att barnen kommer hit innan ni ger dem sömnmedel, antidepressiva mediciner eller någon ny medicin mot ADHD eller annan bokstavskombination. Och följ gärna med dem. För här inne finns andra bokstavskombinationer i ett näst intill oändligt antal och normalitetsbegreppet är inte fullt så smalt som där ute.

Jag förstår att du är stressad. Jag förstår om du inte hinner, skulle jag säga för här ute möts vi av tiotusentals reklambudskap per dag. Och alla bär de på en och samma berättelse. Det är ansträngande jag vet. Därför kan jag själv bara stå korta stunder här på trappan till biblioteket. Men om du följer med mig in blir det lättare att andas. Ty inne i biblioteket är inte olycklig kärlek, sorg eller hämndbegär en sjukdom. Inte heller den sprittande livsglädje som för vissa tycks överstiga alla fysikaliska lagar. Här inne är allt normalt. Ty vi har alla inom oss terapiresistenta rum i vilka vi bär på frågorna om varför vi är här och vart vi är på väg och vad som är meningen med allt.

Här inne i biblioteket kan du passa på att smygleva alla de liv du skulle vilja men inte kommer att hinna leva. Och kanske därför bli lite mera vän med tanken på att du fått bara ett enda.

Om jag hade ett bibliotek skulle där finnas både Tintin och Lilla hjärtat. Och de skulle stå tillsammans med alla historiens brända böcker, alla bestsellers och alla bortretucherade kvinnor. Och i taket skulle finnas ett enda citat. Och det skulle vara titeln på en av Eduardo Galeano korta berättelser. Den som heter: Läsarens ansvar. Smaka på de orden: Läsarens ansvar. Visst är det vackert? Ty ordet måste vara fritt om vi ska leva i en demokrati. Konsten måste vara fri. Men med denna frihet följer som med alla friheter ett ansvar. Och i detta fall inte bara från de som äger ordets makt utan också från de som sedan ska tolka det. Så kanske skulle där också finnas ett citat av Strindberg. Och i så fall bara det ytterst korta. Nämligen de två orden. ”Tänk själv.” ■

EPILOG

Jag har ett bibliotek. Jag har faktiskt öppnat ett i år. Jo det är sant. Och det är en dröm som gått i uppfyllelse. Jag kan knappt tro det själv. Men det heter radioteaterbiblioteket. Och här släpper radioteatern från och med årsskiftet världsdramatikens stora klassiker fria för nedladdning. I inspelningar med Sveriges främsta skådespelare och regissörer. sverigesradio.se/radioteaterbiblioteket

Är du stark måste du vara snäll

Evike Sandor har varit verksam som chef i över 20 år och nominerades till priset Årets offentliga chef 2012.

– Jag är oerhört engagerad i verksamhetsfrågor och ledarskapet ger så mycket tillbaka, säger hon.

Text: Helén Andersson

Det är en bitande kall och mörk decembermorgon när jag kliver in på kommunhuset i Skärhamn för att träffa Evike Sandor som är chef för kultur- och fritidsförvaltningen i Tjörns kommun. Trots att klockan inte är mer än strax efter åtta på morgonen har Evike redan varit igång ett tag och är redo för dagens första kopp kaffe. Vi hämtar varsin kopp och sätter oss i det morgonöde biblioteket som finns på nedre plan i huset och småpratar om hennes roll som chef för tre så olika områden som kultur, fritid och turism.

– Jag upplever att min roll som chef är den samma för alla områdena. Men, säger hon, omvärlden är annorlunda. Idrottsförbundet uppvaktar kommunstyrelsen. Det gör inte kulturföreningen. Och det är en jättestor skillnad.

– Jag brukar tänka på mitt jobb som en diversehandel med tio olika verksamheter där jag går från det ena mötet till det andra från åtta på morgonen till tio på kvällen. Och då

handlar det om att fokusera, poängterar hon. Jag får inte tänka på det som varit och inte på det som kommer sedan. Receptet heter närvaro och att fokusera på här och nu.

Passionerad

I nomineringen till Årets offentliga chef 2012 stod det bland annat att Evike Sandor är en empatisk chef som inspirerar andra genom flexibla lösningar och stor lyhördhet. När jag läser upp detta för Evike blir hon generad och tycker att det väl är självklart att man använder sitt ledarskap i ett gott syfte genom att kunna påverka på olika sätt.

– Hela nomineringen var en cirkus, minns hon skrattande. Det var helt fantastiskt roligt och jag blev så uppvaktad att jag svävade som på moln. Det var också några intensiva veckor med mycket intervjuer och så, men samtidigt gjorde det ju att jag stannade upp och började tänka på vad det är jag gör som fick mig att bli en av åtta nominerade i Sverige.

”Det är mina medarbetare som gör mig till en bra chef och det är en förutsättning att mina medarbetare ger mig det mandatet och förtroendet.”

Evike Sandor

Namn: Evike Sandor

Ålder: Fyllde 50 i februari 2013.

Firade genom att åka till Lanzarote i tre veckor.

Bor: I Skärhamn i ett hus med havsutsikt.

Familj: Särbo och en katt

Intresse: Jobb, jobb, jobb... och att se dansföreställningar, att resa, att åka slalom och förstås djur och trädgård.

Just nu på nattduksbordet:

Medinas juvel av Sherry Jones.

Läser helst: Det blir mycket ledarskapsböcker och när jag har tid läser jag gärna biografier.

Det visste du inte om Evike: Jag är som en öppen bok så jag tror de flesta vet det mesta om mig. Men jag gillar hundar och katter och när jag blir pensionär ska jag flytta till Medelhavet och ta hand om sjuka hundar och katter. Och så gillar jag nya, fina bilar som Audi, Mercedes och Jaguar. Just nu har jag en Mercedes, men på lördag ska jag hämta en mörkgrå Audi A6.



– Nomineringen till Årets offentliga chef var en oerhörd bekräftelse på att jag brinner för ledarskapet och för det jag gör. Men det är mina medarbetare som gör mig till en bra chef och det är en förutsättning att mina medarbetare ger mig det mandatet och förtroendet.

Evike Sandor var 27 år när hon blev chef första gången. Året var 1990 och hon hade ett år tidigare tagit examen vid Bibliotekshögskolan i Borås. När bibliotekschefen i Lilla Edet skulle vara tjänstledig blev Evike helt enkelt tillfrågad om att jobba som tillförordnad biblioteks- och kulturchef.

– Jag var bara 27 år och det är klart att om man jämför mig som chef då och nu är det naturligtvis jättestor skillnad, ler hon. Jag är mycket tryggare i mitt ledarskap och i mig själv som person. Och efter så många år har det ju varit ganska många smällar och av varje smäll lär jag mig något nytt. För mig handlar inte det här jobbet om att det är roligt, även om jag skrattar mycket. Det handlar om ett engagemang och en passion för verksamheten. Det är det som driver mig.

Bibliotekschef

När Evike började som bibliotekschef i Lilla Edet var det vanligt att det var en bibliotekarie som axlade rollen som bibliotekschef. Evike säger att hon idag aldrig skulle anställa en bibliotekschef utan tidigare erfarenhet av att vara chef, helt enkelt för att chefskapet idag innebär så mycket krav och att det helt enkelt inte finns utrymme till den introduktion som krävs för att lära upp en person utan tidigare chefserfarenhet.

– Det är ett problem för verksamheten och jag önskar att man kunde jobba mer strategiskt med frågan inom kåren. Tänk om det fanns ekonomiska möjligheter att låta en person gå parallellt med den avgående chefen, säger hon drömmande och kommer på flera fördelar med en sådan modell.



Högre krav Evike Sandor tror att det kommer att ställas ännu högre krav på både ledarskap och medarbetarskap i framtiden. Foto: Helén Andersson.

– Det är nästan tabu att säga det, men jag är oerhörd kritisk till ledarskapstester vid rekrytering. Det är allt för ofta det visat sig inte stämma med verkligheten och jag tror inte på dem. Men finns det möjlighet att testa en person i ett halvår eller ett år tillsammans med den sittande chefen får man ju veta om personen har ledaregenskaper.

Det finns en viss begreppsförvirring när man talar om chef och ledare. Sveriges chefsorganisation Ledarna definierar att vara chef som en yrkesroll och något man blir utnämnd till, medan ledarskap handlar om en relation där man ständigt måste erövra medarbetarnas förtroende. Evike håller med om den definitionen och menar att för varje år som går blir ledarskap och chefskap, generellt och på bibliotek, mer och mer en profession i sig.

– En bibliotekschef idag arbetar med oerhörda krav på effektiviseringar, internkontroll, systematiskt arbetsmiljöarbete och policyer. Begrepp som inte fanns när jag blev chef. Och jag tror att den yngre gene-

rationen som utbildar sig till bibliotekarier backar för detta och jag tror att det är en anledning till att det idag är svårare att rekrytera bibliotekschefer.

I hennes egen roll som förvaltningschef handlar det mest om ett chefskap med mycket strategiskt arbete och väldigt lite verksamhetsfrågor, och hon ser tydligt skillnaden mellan chefskap och ledarskap.

– Som mellancheft handlar det mer om ledarskap där du måste både ta och få ledarskapet från dina medarbetare, medan mycket av min tid går åt till att hålla politikerna på gott humör, skrattar hon och berättar att man brukar säga att en chef ska lägga 20 procent på operativa frågor och 80 procent på strategiska frågor, men att det inte stämmer med hennes verklighet.

– Jag är passionerat intresserad av verksamhetsfrågor och känner man mig inte så bra som medarbetare tror jag man kan uppfatta det som att jag kontrollerar. Så i mitt fall handlar det mycket om att coacha och att bolla idéer med verksamhetscheferna. Det är där jag tror kreativiteten växer.

Kvartersbutik, sjukhusbibliotek och kulturutveckling

Det har så sakta börjat ljusna utanför fönstret och Evike tittar drömmande ut mot hamnen.

– Jag tror inte många känner till att jag och en väninna drev en servicebutik i Göteborg under några år, säger hon hemlighetsfullt och ler mot mig. Sveaplans Kvartersbutik. Samtidigt fortsatte jag jobba halvtid på Lilla Edets bibliotek. När min väninna blev gravid sålde vi butiken och jag var tillbaka på heltid i Lilla Edet i rollen som biblioteks- och kulturchef. En roll Evike hade kvar tills hon år 2000 stod inför ett vägval; att bli bibliotekschef inom NU-sjukvården eller stanna kvar i Lilla Edet.

– Jag kände att om jag inte kom iväg då, skulle jag bli kvar i Lilla Edet till pensionen, skrattar hon. Men det var smärtsamt och ännu efter 13 år kan jag känna känslan av hur ledsen jag var. Det var jättejobbigt.

Nästa uppbrott gick lättare när flyttlasset

FAKTA

Bakom priset Årets offentliga chef 2012, står bland andra tidskriften Offentliga affärer, fackförbunden Vision och ST samt Sveriges Kommuner och Landsting, SKL.

Evikes nomineringstext: "Evike är en mycket kompetent och empatisk chef som inspirerar såväl andra chefer som sina medarbetare. Genom innovativa och flexibla lösningar i organisationen, stor lyhördhet och ett engagemang som vilar på en gemensam värdegrund som förvaltningen tagit fram tar vi steg mot en gemensam målbild."

tre år senare gick till Västra Götalandsregionen och till uppgiften att jobba med kulturfrågor på ett mer strategiskt plan som chef på enheten Konst och Kulturutveckling.

– Det var en fantastisk tid med stora utmaningar och enorm kick att få jobba med så bred och hög kompetens som varje medarbetare hade där, minns hon leende men erkänner samtidigt att det alltid är en svår balansgång mellan att jobba strategiskt eller mer med verksamhet.

– Under mina år i regionen kände jag många gånger en längtan efter att få göra något konkret och tänkte ibland att åh, om jag ändå snart fick jobba i affär och ställa upp ketchupflaskor igen.

Kvinna och chef

Parallellt med sitt arbete som chef läste Evike under hela 2000-talet offentligt ledarskap på universitetet och 2009 tog hon sin magister-

examen. Under studietiden läste hon mycket om manligt och kvinnligt ledarskap vilket fick henne att fundera en del över skillnaderna.

– Forskningen visar ju att det inte är så stor skillnad på hur man jobbar, men jag tänker ofta på en sak från min tid i Lilla Edet där jag ofta hörde män säga lyriskt om andra män att "Han är så strukturerad". Hur är man då? Om jag tittar på mitt eget ledarskap får jag också ofta höra att jag är tydlig och strukturerad. Men jag tror att män ser på struktur på ett helt annat sätt än kvinnor och därför har män ofta svårt för kvinnors sätt att leda. För de känner helt enkelt inte igen sig. Och ser jag på min egen ledarstil har jag nog med åren lärt mig både ett kvinnligt och ett manligt ledarskap där jag är ganska demokratisk fram tills jag tycker att jag måste sätta ner foten. Då sätter jag ner den ganska bestämt.

När Evike började sitt jobb på Tjörns kommun 2008 var det, förutom en manlig kommunchef, bara kvinnliga förvaltningschefer.

– Vi brukar skämta om det ibland, ler Evike. För kommunchefen tänker mer i rutor och är mer uppgiftsorienterad. Medan vi kvinnor tänker processer och nätverk och är mer personorienterade. Samtidigt finns det både kvinnor och män som är uppgiftsorienterade, och det finns både kvinnor och män som är personorienterade. På så sätt tror jag egentligen inte det är så stor skillnad, utan skillnaden består av makt och hierkier där män förstår män bättre än vad män förstår kvinnor.

– Det viktigaste i ett ledarskap är att ha känslomässig balans i livet och att ha en stor ansvarskänsla, konstaterar hon. Och det gäller ju både män och kvinnor även om ansvarskänslan kan te sig på olika sätt där män kanske använder det mer i form av makt och kvinnor mer i form av ansvar och omsorg om andra. Men jag tycker nog att jag ser en tendens att män alltmer tvingas ha mer kvinnligt ledarskap, precis som vi kvinnor har lärt oss av männens ledarskap. Jag vet

inte om det handlar om genusperspektiv så mycket, jag tror mer det handlar om mognad och att män av tradition varit ledare så länge.

Kata Dahlström och Pippi Långstrump

Evike upplever att hon efter alla år som chef är ganska trygg i sin ledarroll och hon tycker att hon lärt sig hantera situationer där det i balansen mellan politik och verklighet ibland uppstår jobbiga beslut som ska verkställas.

– Man måste lära sig se långsiktigt och se vad som är bäst för verksamheten och för kunden. Ibland känner jag mig som Kata Dahlström som står på barrikaderna och för mig handlar det om att alla människor har rätt att ta del av kultur som ger så mycket till livet. Och jag måste påminna mig om detta ganska ofta när det är effektiviseringar, budgetfrågor och jobbiga personalfrågor.

Det är snart dags för Evikes nästa möte. Medan vi sakta går tillbaka genom biblioteket pratar vi om vad som utmärker en bra chef. Och förutom att ha ett personal- eller uppgiftsrelaterat arbetssätt, tror Evike att en bra chef också måste vara orädd och ha ett situationsanpassat och ett relationsinriktat arbetssätt, för det kommer att ställas ännu högre krav på ledarskap och medarbetarskap i framtiden där kanske chefen, medarbetarna och värdegrundfrågorna är viktigare än lönen. Hon är också övertygad om att en bra chef måste ha självförtroende och att det underlättar om personen har bra energiresurser och har förmågan att arbeta hårt. Men framförallt tror hon att en bra chef måste vara snäll.

– Inte dumsnäll, påpekar hon, man kan inte bli älskad av alla. Men man måste tycka om att umgås med människor och ha empatisk förmåga. Jag brukar tänka på Pippi Långstrump när det gäller chefskap, för hon säger att är man stark måste man vara snäll. Och har man makt, som jag faktiskt har, då måste jag också vara snäll. Är jag inte det, då tror jag inte det blir så bra. ■

Kultur i Väst
405 44 Göteborg

Snart vänder det

Lagom till strandsanden börjar kittla mellan tårna är nästa Framsida här med nytt tema; bibliotek på andra ställen.

Det kan vara på institutioner, arbetsplatser, bensinmackar eller varför inte på stranden?

Har du redan nu tips på lite udda bibliotek? Hör av dig till redaktionen@framsidan.net